

イトーヨーカ堂の中国現地化プロセス

著者	矢作 敏行
雑誌名	経営志林
巻	41
号	4
ページ	71-88
発行年	2005-01-30
URL	http://hdl.handle.net/10114/00016643

〔論文〕

イトーヨーカ堂の中国現地化プロセス

矢 作 敏 行

目次

1. 問題の所在：「ゆるやかな始動」
2. 中国市場へ
 - 2.1. 方針転換
 - 2.2. 参入方式の影響
 - 2.3. 経験の相違
3. 組織学習のプロセス
 - 3.1. 当初の戸惑い
 - 3.2. 競争の加速
 - 3.3. 頻繁な売場変更
 - 3.4. 店舗運営ノウハウの移転
 - 3.5. 小括
4. 「迅速な出店」へ
 - 4.1. 出店政策の弾力化
 - 4.2. 人的資源の蓄積
 - 4.3. 調達・供給体制の整備
5. まとめ
 - 5.1. 論点
 - 5.2. 研究課題

1. 問題の所在：「ゆるやかな始動」

イトーヨーカ堂は経営多角化に慎重な会社である。1970年代から80年代にかけて大手スーパー各社が「コングロマーチャント（複合小売企業）」（ダイエー）、「生活総合産業」（西友）といった華々しい旗印の下、経営多角化を競い合っていた時代から、本業重視の事業戦略を貫いてきた。創業者の伊藤雅俊は本業重視の経営姿勢を、「競争が激しい先進国では一業専念で精一杯ということですよ」（伊藤 [2003], 127頁）と説明している。

イトーヨーカ堂の経営多角化に対する慎重な姿勢は、「地理的多角化」にも該当する。イトーヨーカ堂のみならず、セブン-イレブン・ジャパン、ヨークベニマルを含めたイトーヨー堂グループの

上場小売企業3社は、いずれも一定地域に多数の店舗を集中出店するドミナント（商勢圏）戦略を徹底的に実行している点で共通している。ドミナント戦略は効率的なチェーンストア経営の基礎となる。その当然の帰結として、遠く離れた海外市場に出ることに対して、イトーヨーカ堂はこれまで消極的な姿勢を貫いてきたのである。

イトーヨーカ堂が海外1号店を開設したのは、1997年である。96年12月、中国において現地合弁会社の成都伊藤洋華堂有限公司（日本語表記：成都イトーヨーカ堂、出資比率：イトーヨーカ堂74%、中国糖業酒類集团公司12%、伊藤忠商事・伊藤忠中国9%、永利都房産開発有限公司5%）を設立、翌97年11月四川省の省都成都の繁華街に春熙店（直営売場面積8,932m²）を開業した。

ついで97年9月、北京で合弁会社の華糖洋華堂商業有限公司（日本語表記：華糖ヨーカ堂、出資比率：中国糖業酒類集团公司51.00%、イトーヨーカ堂36.75%、伊藤忠商事・伊藤忠中国12.25%）を設立、翌98年4月北京市東部で十里堡店（同14,241m²）を開設した。

04年末現在、イトーヨーカ堂の中国市場における店舗数は北京3店舗、成都2店舗の合計5店舗である。そのうち最近開店した成都2号店（双楠店、03年9月開店）と北京3号店（豊台北路店、03年12月）を除いた既存3店舗はいずれも期間損益で利益を計上している。両現地法人を単純合計した2003年12月期総売上高は225億9,200万円、経常利益3億4,200万円、売上高経常利益率1.5%であり、中国市場参入後7年目を迎えた現在、安定した業績を挙げている。

しかしながら、95年北京、上海から出店を開始したフランスのカルフールの店舗数が03年末現在、中国全土で41店舗、また96年深圳で1号店を開いたアメリカのウォルマートの総店舗数が33店舗に

図表1 イトーヨーカ堂グループの中国事業展開の推移

年・月	お も な 動 き
1994・8	中国での事業展開に関する「意向書」を中国政府に提出
1996・6	国務院から外資として初めて中国全国チェーン展開の認定を取得
・12	四川省成都市の要請を受けて、成都イトーヨーカ堂（出資比率：イトーヨーカ堂74％、中国糖業酒類集团公司12％、伊藤忠商事・伊藤忠（中国）集团公司9％、永利都（成都）房産開発有限公司5％）を設立（後にイトーヨーカ堂の出資比率51％に）
1997・7	対外貿易作部から批准を取得し、華糖ヨーカ堂（出資比率：中国糖業酒類集团公司51.00％、イトーヨーカ堂36.75％、伊藤忠商事10.58％、伊藤忠（中国）集团有限公司）を設立
・11	成都イトーヨーカ堂、成都市中心街に1号店開業
1998・4	華糖ヨーカ堂、北京市朝陽区に1号店（十里堡店）開業
2001・12	同、北京市朝陽区に2号店（亜運村店）開業
2003・9	成都イトーヨーカ堂、成都市武侯区に2号店（双楠店）開業
・12	華糖ヨーカ堂、北京市豊台区に3号店（豊台北路店）開業
2004・1	セブン-イレブン・ジャパンが合弁会社セブン-イレブン北京有限会社（出資比率：セブン-イレブン・ジャパン65％、北京首聯商業集团有限公司25％、中国糖業酒類集团公司10％）を設立
2004・4	セブン-イレブン北京有限会社、北京市東城区に1号店（東直門店）開業
・同	中国の北京王府井百貨（集団）股份有限公司とスーパーマーケット事業を展開するための合弁会社（出資比率：イトーヨーカ堂40％、ヨークベニマル20％、北京王府井百貨40％）を設立することで合意、2005年春北京で1号店開業予定

図表2 中国イトーヨーカ堂の店舗一覧

	開 店 年・月	売場面積 (㎡)	駐車台数 (台)	立 地 等
華糖ヨーカ堂（北京）				
①十里堡店	1998・4	14,241	230	市東部に地下1階、地上4階建ての総合スーパーで出店
②亜運村店	2001・12	21,265	300	市北部に位置する地下1階、地上5階建ての旗艦店
③豊台北路店	2003・12	9,000	120	閉鎖した商業施設に地下1階、地上5階建てで出店
成都イトーヨーカ堂				
①春熙店	1997・11	8,932	150	中心繁華街に地下1階、地上4階の総合スーパーで出店
②双楠店	2003・9	19,171	500	市西部郊外に地上3階建てで出店

（注）イトーヨーカ堂が公表した資料から作成。数字は開店時。売場面積は直営部分。

達している。それに比べると、イトーヨーカ堂の歩みはかなり遅いことになる。中国においても、「個別店舗の採算性を重視するイヨーヨーカ堂の経営は中国でも変わらない。店舗数は問題ではない」（埴昭彦専務・中国室長、02年10月聞き取り調査）としても、個々の店舗の採算が好転するのに、それ相当の期間を要したのは事実である。

そこで、日本を代表する小売企業であるイトーヨーカ堂がホームマーケット（母国市場）で蓄積した経営資源を中国市場に移転し、現地市場に適

応するのに、比較的長い時間を要した要因をみつけ出し、その分析を通して小売国際化における現地化プロセスを考えるのが本稿の主たる目的である。

ただし、以上のような問題意識は今後も、イトーヨーカ堂の出店がゆるやかに進むと予測するものではまったくない。97年の成都1号店開店から7年間の参入期間は長い歴史のごく1時期にすぎない。「ゆるやかな始動」時期に蓄積された経営資源がつぎの段階において高成長をもたらすことも

あり得る。調査時点が異なれば、「ゆるやかな始動」ではなく、「迅速な成長」がテーマとなる可能性もある。実際、過去から現在を見るのではなく、現在から未来を見れば、まったく異なる展望と結論を得られる可能性がある。

04年8月時点での現地聞き取り調査において、05年以降イトーヨーカ堂の北京出店速度は上がることが確認されている。05年3店舗の開店はほぼ確定し、北京オリンピック開催前年の07年までに北京市で10店舗つくることが達成可能な目標として、社内的には設定されていた。

さらに、イトーヨーカ堂グループ全体の北京ドミナント戦略も、04年には動き出した。セブンイレブン・ジャパンが04年1月、合併会社の柒一拾壹（北京）有限公司（日本語表記：セブンイレブン北京、出資比率：セブンイレブン・ジャパン65%、北京首聯商業集団25%、中国華糖酒類集団10%）を設立、04年4月北京出店を開始した。また04年4月、北京市を代表する流通企業集団、北京王府井百貨との間で北京王府井洋華堂商業有限公司（日本語表記：王府井ヨーカ堂、出資比率：イトーヨーカ堂40%、ヨークベニマル20%、北京王府井百貨40%）を設立することで合意し、05年から北京市で食品スーパーを展開する計画である。これにより総合スーパー（華糖ヨーカ堂）、食品スーパー（ヨークベニマル）、コンビニエンスストア（セブンイレブン・ジャパン）の主力3業態が北京市場で揃うことになる。

冒頭引用した伊藤の見解に、やや異を唱えることになるが、内外有力小売業の歴史において多様化する小売市場で高い市場シェアを獲得するためにマルチフォーマット（多業態）戦略を導入することはしばしばみられる現象である。中国市場においても、フランス・カルフルとアメリカ・ウォルマートの有力2社はすでにマルチフォーマット戦略を推進している。イトーヨーカ堂はこれに対抗するかたちを整えつつあることになる。

その意味で、流動的な現状を念頭に置き、問題設定の限界を前提にして、競争相手との比較を含めて、現時点におけるイトーヨーカ堂の現地化に関する聞き取り調査結果を分析していくことにする。

2. 中国市場へ

2.1. 方針転換

イトーヨーカ堂に対して、中国市場参入の話を持ち込んだのは、伊藤忠商事である。伊藤忠商事は中国市場に強く、セブンイレブンを展開するアメリカのサウスランド社との提携を仲介するなど、イトーヨーカ堂グループとは、かねて密接な関係にあった。92年7月、中央政府（国務院）は5つの経済特別区と主要6都市において小売外資が合弁事業を設立することをテストケース（試点事業）として認可するとの方針を決定した。続いて、95年10月には北京あるいは上海にチェーンストアを全国展開する合弁事業を2社設置することが認められた。伊藤忠商事はこの機をとらえて、イトーヨーカ堂に対して中国進出を打診し、94年8月イトーヨーカ堂はそれを受けて、中央政府に対して中国事業展開に関する「意向書」を提出した。

伊藤忠商事から誘いを受けた鈴木敏文社長は進出を決断した。当時、イトーヨーカ堂の海外進出戦略が動き出す条件が徐々に整っていたことが背景にある。第1に、社業は単品管理を軸とした業務改革の徹底により1980年初めの低迷から抜け出し、収益力が回復していた。第2に、92年伊藤雅俊に代わり、鈴木が社長に就任した。鈴木はサウスランド社との業務提携によりセブンイレブン・ジャパンを育てた人物であり、1990年には親会社のサウスランド社を買収して経営を立て直した経験を有していた。第3に、鈴木社長時代になり、イトーヨーカ堂はウォルマートやドイツのメトロと業務提携するなど、イトーヨーカ堂は国際化戦略に対して以前より意欲的な経営態度に変わっていた。第4に、国内市場の成熟化は進んでおり、持続的な成長のための活路を切り開く必要性も以前に増して高まっていたことも影響していた。

そして、何より中国市場の魅力が鈴木への決断を促した。

「私は、中国には広大なマーケットや生産の背景があり、世界的にみた場合、21世紀は間違いなく、流通業の中心となるだろうと考えています」（鈴木敏文、華糖ヨーカ堂の設立を受けて行われ

た作家・邱永漢との対談での発言、『IY グループ四季報』(Winter 1997)。

96年4月、イトーヨーカ堂は国務院からチェーンストアを全国展開する認可を得て、翌97年9月華糖ヨーカ堂が設立された。94年の「意向書」提出から合併会社設立まで足掛け3年を要した。他方、成都イトーヨーカ堂は伊藤忠商事の仲介により地方政府経由の認可を得て、96年12月北京の合併会社より早く設立された。現地折衝の進展に合わせて、96年7月、中国プロジェクト・チームが設置され、塙専務以下10名余が参画した。プロジェクト・チームには、城木信隆成都イトーヨーカ堂総経理、佐野正之華糖ヨーカ堂営業本部長、渡辺泰充華糖ヨーカ堂重運村店長(肩書きはいずれも04年8月現在)ら現存する中心メンバーが数多く含まれていた。

2.2. 参入方式の影響

当初、中国1号店は北京の予定だったが、審査・認可の遅れから成都1号店(春熙店)がひと足先に97年11月開店した。ついで翌98年4月北京1号店(十里堡店)が開店した。中国特集を組んだ『IY グループ四季報』(Winter 1997)によれば、中国市場進出の中心は北京であり、北京中心街から東に9キロ離れた十里堡店のほか、市中心街西部の「中心店」など合計3店舗の出店を予定していた。しかしながら、実際に、北京で3店舗体制が確立するのは1号店開店(98年4月)から数えて5年8ヶ月後の03年12月と遅れた。

この遅れは、後述するように店舗運営を軌道に乗せるために要した「時間」を意味しているが、同時に外資規制政策が敷かれる中国特有の参入方式が微妙な影響を与えていた。中国における合併事業は基本的には中央、地方政府が設立時期、出資比率、出店数、出店地域の各項目を管理している。イトーヨーカ堂は中央政府から北京市を拠点に全国チェーン展開することで認可を受けていた。パートナーの中国糖業酒類集团公司は国内貿易部(現・商務部)直属の国営企業で、専売品の砂糖などの流通管理、卸を行っている。合併会社設立時、中国側は3店舗の開発計画を示したが、実際には、その点に関する交渉が円滑に進まなかった。

小売業の合併会社は国有地の使用权を長期契約で借り受け、そこに建物を建てて営業する場合が一般的である。またパートナー側は資金不足を補うため、国有企業関連の店舗用地を合併会社の資本金の一部として現物提供する等、複雑な方式で合併会社を設立し、店舗開発する場合もある。複雑な合併会社の設立・運営に絡んで予定通り店舗開発が進まない例がみられる。

北京とは対照的に、成都イトーヨーカ堂は地方政府による認可事業であり、事業開始は比較的順調に推移した。地域間の企業誘致合戦の激しい中国では地方政府が独自の外資導入策を打ち出すことがしばしばある。小売外資の参入規制の場合も、同様である。中西部開発の拠点都市である成都においても、市当局は税収と雇用を創出する都市・商業開発に熱心だった。成都イトーヨーカ堂に対するイトーヨーカ堂の出資比率が当初、74%(現在は51%)と高かったことが地方政府の弾力的な外資導入策をよく物語っている。^{注(1)}

中国では政府規制への対処と合併パートナーの選定が参入初期の出店動向に大きな影響を与えている。ウォルマート・アジアの社長ジョー・ハットフィールドは、その点についてこう述べている。

「中国でウォルマートをつくるという計画の最大の障害は、あらゆる規制と承認審査への対処法を学び、理解することだった」(スレーター [2003], 213-214頁)。

比較的短期間に大量出店したカルフルと出店速度が極端にゆるやかなイトーヨーカ堂の両社の参入方式を比較してみると、政府規制が出店速度に与える影響の大きさがよく理解できる。カルフルはイトーヨーカ堂とは対照的に、厳格な中央政府の審査・認可を回避し、おもに地方政府から認可を獲得し、全国各地で次々に店舗展開した。カルフルの参入方式は柔軟であり、中央政府による外資規制の「抜け穴」を突いた例も見受けられる。具体的には、中央政府によるチェーン展開の正式認可を得ることなく、①外資規制の対象とされない現地管理会社方式、②地方政府認可による合併会社方式、③地方政府が「特例」として認めた単独出資方式、④中国企業との提携事業方式、と多様な参入方法を駆使して、カルフルは事実上の全国チェーン展開を実現してしまった(胡

[2003a])。

中央政府はそれに対して、99年6月、「すべての合併事業は中央政府の認可を受けなければならない」との方針を示し、ブレーキを掛けた(*Financial Times*, Feb. 8, 2001)。カルフルはそれを受けて、中央政府と交渉を開始し、01年には一時的に新規出店を停止した。その結果、単独出店方式を見直し(具体的には、遼寧省の単独出資の子会社を合併し、現地資本との合併会社に改組した)、既存の参入形態を中央政府の方針に沿うかたちで調整した。カルフルが中央政府との話し合いを終え、出店を再開したのは02年に入ってからのことである(カルフル社2002年次報告書)。

イトーヨーカ堂は外資系小売企業として、はじめて全国チェーン展開を中央政府から認可されたが、現実には中央政府の認可がなくとも、地方政府の積極的な外資誘致策を巧みに利用して事実上の全国展開をしている外資系企業が複数存在し、04年12月の小売外資規制緩和措置に至っているのが現状である。^{注(2)}

2. 3. 経験の相違

政府規制に対するイトーヨーカ堂とカルフルとの対処の違いは、「経験の相違」ともいえる。政府規制に対するカルフルの大胆かつ柔軟な対応は台湾において経験済みだった。1989年アジアで最初の店舗を開設した台湾において、土地用途規制の運営上のあいまいさを背景に、小売商業施設は開設できない工業用地に「卸売業的な会員制倉庫型店舗」を開き、店数を増やした経験がある(鍾・矢作 [2003])。

当時、現地法人に勤務していたフランス人マネジャーは、社会的、文化的価値観の違いを、こう表現している(Courborn and Lasserre [1999])。

「フランスでは法律、理性、感情の順に優先されるが、中国では感情が最初で、その後に理性、法律がある」。

感情、つまり個人的関係が重視されるのが中国であり、行政指導にも例外措置がある可能性を示唆している。台湾で、そのような認識と経験をもった幹部たちがカルフルの中国戦略を担った。台湾カルフル社の初代社長ジャラル・ルクレー

ルは93年香港に設置されたアジア本部の責任者に、また台湾での急成長の立役者となったジャン・リュック・シローは99年中国・上海の中国カルフル社社長に転じた。また台湾最大の総合小売企業である台湾カルフル社にはワーキング・ランゲッジ(職場での使用言語)の英語と現地語の中国語(北京語、広東語)を使用できる台湾人幹部が多数存在し、中国本土での事業展開を担った。^{注(3)}

同一文化圏の台湾での経験と経営資源の蓄積がどの程度、カルフルの中国における迅速な始動に影響を与えたかは厳密に特定することはむずかしいが、トップマネジメントが台湾から移籍している事実は、台湾の成功がカルフルの中国戦略に与えた影響の大きさを示唆している。それに対して、イトーヨーカ堂の中国プロジェクト・チームは、イトーヨーカ堂に勤務していた在日中国人の1名を除き、海外勤務経験のない者ばかりで、語学や現地事情理解の点で大きなハンディキャップを抱えていた。^{注(4)}

3. 組織学習のプロセス

3. 1. 開店当初の戸惑い

成都、北京1号店とも期間損益が黒字転換したのは3年目の年だった。現在、遅くとも開店後2年目には期間損益が黒字転換することを目標にしている。その点でも、両店舗の滑り出しは必ずしも順風万帆ではなかった。両店舗とも多階層で、中間所得層を狙い、日本と同様、衣食住関連商品を扱う総合スーパーの営業形態を採用した。

日本の総合スーパーに限らず、1990年代後半に進出した外資系総合量販店は中国で生鮮食品を扱う最初的大型店舗であった。中国では近隣農村部から生産者が直接、都市に生産物を持ち込んで販売する自由市場の制度が浸透していた。自由市場は鮮度や価格、量り売り、集積力の点で競争力があり、国営百貨店やその他の大型商業施設(ショッピングセンター)は生鮮食品をほとんど扱ってこなかった。また1990年代前半から上海や北京といった東部沿岸部の大都市ではセルフサービス販売方式で生鮮食品等の生活必需品を扱う超級市場(スー

パーマーケット、超市と略すこともある）が出現したが、自由市場との厳しい競争に直面していた。

イトーヨーカ堂は中国における生鮮食品の消費量が多く、毎日の生活の基本となる商品であること、また事前の消費者調査のなかで衛生管理や鮮度管理など自由市場に対する不満が少ないことから、鮮度の高い生鮮食品を安全に提供する食品売り場をつくり、食品、衣料品、住居用品の3商品群を1ヶ所で購入できる日本型総合スーパーの利便性を訴求することにした（『IY グループ四季報』Autumn 1998）。

成都1号店の売場面積は地下1階の食料品から地上4階の住居用品まで合わせて8,900m²（直営部分）と決して大きくはないが、中心繁華街の春熙路にあり、半径5キロ圏内に43万人が居住する好立地にあった。しかし、開店後の売上高は当初計画を大幅に下回った。初代店長の城木は、「開店する前に1年近く商圈調査し、実際に住んでみたが、それでも人々の生活のなかから発想し、きめの細かい売場をつくることができなかった」と振り返る。

たとえば、中国関連の資料には成都是四川省の省都であり、重工業の拠点都市として総人口が970万人と書いてある。そこで俸給生活者を想定し、日本では定番商品の白いワイシャツを平台に大量陳列し、販売促進をかけた。しかし、これがまったくの空振りとなった。中国人スタッフに聞くと、白いワイシャツは汚れやすく、洗濯を頻繁にしないといけないので、俸給生活者でもあまり着用しないことがわかった。そうであれば、どんなシャツを着ているか。日本であれば、シャツには定番商品というのがある。男子が夏によく着用する半そで綿製ポロシャツであれば、白、ベージュ、黒といった色の無地ものが定番商品であり、どの店でも一定数が売れるものである。ところが、中国の場合にはその種の定番商品はなく、柄や色も千差万別であった。日本的感覚で定番商品を置いても、在庫の山を築く結果を招いたのである。

北京1号店の十里堡店は成都1号店から5ヶ月後に開店した。直営売場面積は約14,000m²と成都1号店より大きく、地下1階の食品売場から3階の住居用品売場まで、典型的な総合スーパー業態だった。成都での苦い経験を生かして売場づくり

をしたが、地域差という新たな問題が発生した。成都で売れた衣料品を北京に並べても売れないケースが相当数あった。調べてみると、東北部に位置する北京の人は体の大きい人が多く、衣料品のスタイルや色などの売れ筋も南西部にある成都と微妙に違っていた。

何より十里堡店の立地は省都随一の繁華街にある成都・春熙店と異なり、恵まれていなかった。中心街から少し外れた元国営繊維工場の跡地で、足下の人口密度はかなり高いが、平均月収（1人当たり）は約900元と北京の平均値より低かった。商圈調査すると、失業者や一時帰休者が多く、無収入者が約20%を占めていた。市内大型店では珍しい新聞広告チラシを配布し、目玉商品に格安の日本製家電製品などを訴求したこともあって、開店初日は10万人に来店客があったが、実際に商品を購入する顧客は少なく、しかも客単価が低いいため、売上高は当初予定を下回る傾向が長い間、続いた。

成都、北京1号店の開店当時の試行錯誤は国内外を問わず、未知の市場に出店する小売企業が直面する地域市場に対する適応化問題を象徴している。同一形態の店舗を多数展開するチェーンストアにおいて、基本となる小売業務システムを個々の立地条件に適応させるための部分的な業務の調整であり、売場づくりにおいてそれが端的に現れる。国内市場においても、小売業であれば、程度の差こそあれ、店舗ごとに立地条件に応じた地域適応を必ず行わなければならない。われわれは小売業においては避けがたいこの地域市場適応を、「標準化のなかの部分適応」と呼んだ（矢作[2003]）。たとえば、イトーヨーカ堂は国内において、開店1年前から店長候補者を地元に住まわせて、実際の生活体験をさせて、「部分適応」を適確に行う努力をしている。最初に組織された10名余の中国プロジェクト・チームも同様に、開店に先立ち長期間、中国に住み、総合スーパー業態の「部分適応」に取り組んだが、はじめての海外進出ではそれが予想以上の困難な課業であることがわかった。

現地市場に、即座に適応できない理由は、実は、市場理解の不足という問題点だけではなく、さらに需要を正確に把握できても、それに応じた

商品を調達し売場に適切に並べることができなければ、顧客の支持を獲得できない。中国でまったくの知名度のないイトーヨーカ堂のつぎなる問題点がそこに発生した。北京1号店に先立ち、取引先説明会を開いた折のことである。現地中国系企業500社に対して案内状を出したが、説明会参加企業はわずか30社ほどだった。現地日本企業約70社が参加したが、現地市場に精通した中国企業の無関心さに売場構成ができるかどうか、埒らは不安を募らせた。成都でも事情は同様だった。商品仕入れ先がわからないので、地元百貨店の売場を歩き、供給先のメーカーを調べた。そのなかから、これはと思ったメーカーに連絡し、商談を持ちかけたが、仕入れ先立ち多額な保証金を要求され、開店前に多額の資金が必要な状態となった。

そこで、衣料品の場合、現地商品仕入れ体制の弱さを補う狙いから、成都、北京とも1号店はイトーヨーカ堂の自社開発商品「IY ベイシック」を、かなり投入した。また日本の衣料品メーカーへの依存度も、現地競合百貨店と比べると、高かった。中国大型店舗の衣料品売場は「店中店」と呼ばれるコンセショナリー（メーカーに対する営業委託）方式が一般的だが、自社買い取り商品が衣料品売場に占める比率（在庫投資金額ベース）は成都、北京1号店とも、35～45%と高くなった。しかし、日本で開発された商品は「IY ベイシック」を含めて、色、柄、スタイルの好みの違いや高い価格から、あまり売れなかった。買い取り仕入れ比率が高いため、在庫処分に追われた。それに追い討ちをかけるように、「店中店」の売れ行きもかんばしくなかった。

北京1号店開店時、衣料品売場担当（主管）で、国営百貨店勤務の経験のある現3号店店長の王鯤は、つぎのように証言する。

「中国人は衣料品をブランドで選択する習慣がある。しかもブランドの好みは北と南、沿岸部と内陸部では大きく異なる。店中店が少ない開店当初、消費者の購買選択の幅が狭く、売場が魅力的でないと日本人上司に進言した」（04年8月聞き取り調査）。

開店当初の悩みは、従業員教育にもあった。中国人従業員は顧客に対して挨拶する習慣がなく、「有難うございます」と頭を下げることができな

かった。接客サービスの概念もなく、改革開放前の配給制制的感覚が商業では支配的だった。イトーヨーカ堂の場合、1店舗当たりの従業員総数は平均2,500人程度となる。内訳は社員450人前後のほか、臨時工（パートタイマー）250人程度、実習生（学生）数十名、「店中店」従業員（メーカー派遣社員）1,700～1,800人程度である。イトーヨーカ堂は接客サービスだけは日本と同様の教育研修プログラムを実施し、接客用語からお辞儀の仕方まで、「店中店」従業員含めて徹底的に実施した。

成都1号店は開店3ヶ月前から教育研修プログラムを組み、開店後も毎週1回、接客サービスのロール・プレイングを実施し、「売場でお客様が倒れた場合、どう対処するか」、「いろいろな返品の場合をどう処理するか」等々の実践的な教育を売場ごとに徹底している。

従業員の頻繁な出入りもあり、日本的な接客サービスが各売場に浸透するには相当の時間を要し、また現在も接客サービス研修が繰り返し行われている。

なお日本の総合スーパーは一般的に、食品ではセルフサービス販売・集中レジ方式を基本としながら、生鮮食品の1部で対面販売サービスを実施している一方、衣料品や住居用品でセントラル・チェックアウト方式（売場ごとにレジ係りを配置する方式）を採用しているのに対して、中国のイトーヨーカ堂の店舗では日本式を基本としながらも、衣料品、住居用品、惣菜等「店中店」の多い売場では、サプライヤー（メーカー、卸）からの派遣社員が接客業務を行っている。

3.2. 競争の加速

議論を進める前に、比較的正確なデータが入手できた成都の例を通して、現地小売競争の実態を説明しておこう。

イトーヨーカ堂が1号店を開店した97年当時、成都中心街には1950年代に開業した国営百貨店や商業施設があり、外資では台湾系の太平洋、マレーシア系の百盛（パークソン）といった百貨店が進出している程度であった。消費者は食料品を最寄りの市場（イチバ）で購入していた。しかし、99年カルフルー、北京の有力百貨店・王府井百貨が進

出したのを契機に、中心街における小売競争は激化した。西部大開発計画の拠点都市である成都には、その後も00年アメリカ系会員制ホールセールクラブのプライスマート、翌01年ドイツ系会員制ホールセールクラブのメトロが進出し、大型店舗間の競争形態も大幅に変わった。

00年以降は専門店の進出が活発化した。中心街の再開発の進展に伴い、イトーヨーカ堂のある春熙路地区には国内資本を中心とした衣料品専門店チェーン20社以上が50～300㎡の規模で相次いで開業し、大型店舗との業態間競争が始まった。また00年12月、国内最大の家電専門店チェーン、北京国美電器が進出し、北京国美的競争相手、蘇寧電器、大衆家電の両チェーンも負けじと、市中心街から郊外で多店舗を開始した。

大型店舗間競争から大型店舗対専門店間競争という流れは2000年代前半、多店舗化競争を軸に激しさを増した。02年百盛、カルフルがそろって2号店を開店し、翌03年カルフルは郊外で3号店を開店した。イトーヨーカ堂2号店はカルフル3号店と同じ9月、同じ郊外主要幹線道路の2環楼に面した至近距離で開店した。多店舗化競争の舞台は郊外に移った。カルフル3号店、イトーヨーカ堂2号店が立地する2環楼の市西側だけでも、国内資本の人人来、フランス系オーシャンが進出した。また家電、家具等の大型専門店のチェーン展開も加速し、国見、大衆の両家電チェーンは市街地の1環楼周辺から2環楼にかけて6～7店舗を配置している。

同業態間、異業態間競争は立地変動を伴いながら、進んだのである。その結果、99年以降、競争に対応できない国内百貨店・大型商業施設が10店以上閉鎖した。閉鎖した後は多店舗を進めるチェーンが入居する例もあり、競争は鎮静化する兆しをみせていない。イトーヨーカ堂春熙店の売上高伸び率は2000年以降鈍化し、02年には店舗周辺の歩行者道路工事の影響もあって、前年割れとなった。

市周辺部への人口移動を伴いながら、総合量販店および大型専門店との競争が激化する傾向は時期や程度の違いはあるものの、北京においても同様に観察できる。北京では1990年代後半から、内外資本による大型店舗の出店加速、専門店の躍進、外資系総合量販店の台頭と国営百貨店・商業施設

の地盤沈下という現象が同様に起きた。ちなみにカルフルは北京では華糖ヨーカ堂より2年以上早く、95年に1号店を開き、現在6店舗と華糖ヨーカ堂の3店舗を上回る店舗数を配している。また北京国見は北京市内で17店舗を展開し、高い市場シェアを確保していると推定されるほか、百盛、プライスマート、ウォルマート、ロータス（タイ）も北京に出店している。

3.3. 頻繁な売場変更

つぎに北京1号店の十里堡店を例に、現地市場への適応化過程を、具体的に探ってみよう。十里堡店の業務改革は開店2ヶ月後の98年6月から始まった。イトーヨーカ堂は春・夏、秋・冬商戦に向けて年2回、3月と8月に売場を見直し、売場レイアウト、商品構成、陳列方法、販売促進手段、人員配置等を改革する。十里堡店でも同様に、98年8月秋冬物商戦の開始に向けて商品構成を大幅に見直した。売場構成は地下に食品・日用品雑貨、地上1階に婦人服、服飾雑貨等を配した典型的な総合スーパー業態である。自社で運営している売場の多い食料品部門はキメの細かい商品管理と接客が奏効し、まずまずの成績をおさめていたが、収益源の衣料品が低迷していた。そこで地元百貨店に学び、衣料品部門における「店中店」の売場比率を70%まで引き上げ、逆に自社買い取り商品と日系メーカー商品の比率を大幅に引き下げた。「店中店」の選択も工夫した。中心部よりやや所得水準が低い立地条件に合わせて百貨店で扱っている一流品ブランドでなく、中級のブランドを中心に集めた。

つぎの大きな売場変更は翌99年秋冬商戦以降の住居用品関連売場の見直しだった。北京市では家電、家具等の大型専門店が急成長しており、抜本的な対策を迫られていた。結局、3階の売場の半分近くを使用していた家電製品売場は02年までには当初の1,320㎡から165㎡程度に削減された。その代わりに、2階にあったスポーツ用品、玩具・文具、子供服、肌着の各売場を3階に移し拡充し、その2階の空いた売場スペースでは衣料品関連売場を広げた。そして、03年にはテレビ、冷蔵庫、洗濯機等の大型家電製品の販売が中止された。

02年8月の売場変更は、大幅な内容となった。店舗所有者が5階でフードコートを開設したのに伴い、開店当初4階にあったゲームセンター、ファーストフード・コーナーを閉鎖した。3階の家電小物、寝具、時計、カメラのほか、地下1階にあった家庭用品雑貨を4階に移し、集約した。これにより3階の子供服、肌着、玩具等と、1階の食品売場を拡充することができた。具体的には、食品の場合、当初広く割り当てていた日本食売場は現地中国人の固定客に増大に合わせて縮小され、精肉等の生鮮食品や惣菜売場を拡大し、「産地直送」、「焼き立て、つくり立て」、「試食」、「売り声」をキーワードに売場運営を強化している。

一連の売場改革により売上高構成は大きく変わった。開店当初の売上高構成比は、おおよそ食品42%、衣料品28%、住居用品30%だったが、04年現在はそれぞれ26%、47%、27%に変わっている。衣料品の売上高が半数に迫る勢いで、全体の業績を押し上げている。衣料品の「店中店」は靴等の服飾雑貨を含めて約300社にのぼるが、当社から継続しているメーカーはまれであり、ほとんどの店が入れ替わった。年2回の売場変更時、実績や新製品開発力を分析し、「店中店」の入れ替えを絶えず行っている。1、2号店の場合、現在でも年間20~30%の「店中店」が入れ替わる。それにより台頭する上海、広州、深圳、香港、韓国、日本等のブランド・ミックスを強化すると同時に、「店中店」間の競争意識を刺激する狙いである。

04年現在、衣料品売場の「店中店」比率はおおよそ85%まで高まっている。「店中店」は品揃え形成、在庫管理、販売価格は各メーカーが決定し、販売もメーカー派遣社員が担当するため、「店中店」比率を高めるだけでは店舗運営管理上の問題が発生する。全体の店舗イメージや販売促進にふさわしい「店中店」を選抜し、その能力を引き出し、管理する「店中店」対策が課題となる。「店中店」管理が適切に行われれば、一般的に、店側は26~28%見当の安定した粗利益率（「店中店」が店側に支払う一定委託販売手数料と一部割戻金の合計）の確保が可能となる。食品、住居用品部門の粗利益率は20%をかなり下回るのが一般的な傾向だから、衣料品売上高比率の上昇は収益改善に大きく貢献した。

ちなみに、日本のイトーヨーカ堂の売上高構成比（2004年2月期）は食品52.1%、衣料品27.3%。住居用品20.6%であり、中国と比べると、食品の比重が大幅に高い。

3.4. 店舗運営ノウハウの移転

十里堡店の売場構成は開店当初と比べると、ほぼ全面的に変わったが、店舗運営は日本で確立した基本理念や原則を、移転する方針を貫いている。「お客さまの立場に立って商売する」との企業理念を堅持し、すでに触れたように挨拶、接客用語、クレーム処理等の接客サービスを徹底して実践する一方、開店時からPOS（販売時点管理）システムを導入し、業務改革の推進手段である単品管理の徹底を図っているのが大きな特徴である。

店舗組織は日本に準じて、店長―副店長―経理（部長クラス、衣料品、食品、住居用品の3商品部門と管理部門の4名程度）―主管（課長クラス、衣料品売場であれば、婦人服紳士服、子供服、肌着、服飾雑貨の5グループ）―組長（売場主任クラス、婦人服であれば、ドレス、ボトム等の商品区分）―担当者、という典型的な階層組織で構成されている。

イトーヨーカ堂の業務改革はPOSデータを基に、組長単位まで売場を小さく区分けして管理し、単品管理を実施している点に最大の特徴がある。中国においても、店長は週2回の全体朝礼で前週の成績評価と今週の営業方針と留意事項を簡潔に伝達する。各売場で営業方針を実行するため、やはり週2回、主管、組長クラスの全体会議を1時間程度行う。さらに各経理は各商品部門ごとに週2、3回の会議を行い、売上高、在庫、粗利益等のデータを読み、目標を確認して売上高数字を積み上げるための販売促進策や競合店対策を討論し、指示を出す。主幹、組長は指示にしたがい売場運営に当たる。実際には、毎日、売場担当者を集めて2時間単位で集計されるPOSデータを基に、1日3回程度、短時間のミーティングを行い、販売促進や陳列の微調整等を行う。

十里堡店の初代店長から2号店の店長へと転じた渡辺泰充は日本では神奈川・秦野店店長等で実績を残した。イトーヨーカ堂が過去20数年の業務

改革運動で積み上げてきた店舗運営ノウハウを中国で実践することを使命としていると言明する。上述したように「小さく、小刻みに」販売動向をつかみ、それを商品発注に正確に反映させて、売り逃がしを最小限にし、他方で潜在的な需要をいち早く掘り起こす努力をするのがイトーヨーカ堂の単品管理の真髄である。渡辺はたとえば、日本同様、気候・気温の変化と商品発注の関連性を徹底的に指導している。北京は日本と比べて、春と秋が短い。3月真冬並の気温が5月には真夏並に急上昇する。秋は9月中旬から冷え込みが急に襲ってくる。2、8月の年2回の売場変更時には、極端な「夏」、「冬」の2パターン制を意識して販売促進計画を練る。

われわれが訪れた04年8月第1週、華糖ヨーカ堂各店はいち早く冬物ハーフコートやジャンパーが主催事場で展開されていた。北京市の住宅では11月中旬まで暖房（スチーム）が作動しないから、秋口に冷え込むと暖房用品が飛ぶように売れる。しかし、毎日の天気予報を見て、暑さが戻る兆しがあれば、夏物商品を手当てし、随時、投入する。

単品管理の徹底を物語るように、02年、04年と数回にわたり訪問した十里堡、亜運村両店舗の事務所廊下の壁には例外なく、いつでも商品ごとに気温と売上高の変化の相互関連性を示す種々のグラフが所狭しと掲示されていた。各売場、各層の頻繁なミーティングで繰り返し、グラフ、数字に基づく指示が出される。1日3回程度、主管、組長が中心となり、POSデータを使用し売場ごとで販売管理のためのミーティングを行うと、先に述べた。これは北京各店とも、朝は特売商品狙いの高齢者が多く、昼になると、働いていない主婦が増え、夕方以降は比較的若い有職者が仕事帰りに来店する傾向がみられるため、各売場で重点的に販売する商品の確認と準備をするのが大きな目的となっている。このような弾力的な商品発注は地元国营百貨店との大きな違いであると推察される。

しかし、実際の店舗運営では原則を貫きながら、現地地域市場に合わせて柔軟に対応しなければならない例は多数発生した。成都、北京でも中国では用いられていなかったチラシ広告を導入した際、成都の場合は地元新聞社と掛け合いチラシ広告を

行うことをできたが、北京では費用の関係もあり、チラシ広告を配布してくれる適当な新聞媒体がみつからなかった。そのため地元広告代理店と協力して、2週間に1回、半径3～5キロ圏内に約18万枚のチラシを宅配する仕組みをつくった。開店当時、十里堡店の来店客の90%が徒歩、バス、自転車で来店する。車やタクシーでの来店者は全体の10%にすぎない。したがって、半径1キロ圏の顧客で売上高の50%見当、同5キロ圏で売上高の80%を占めており、小商圈高占拠型店舗を目指し、市場開拓に乗り出した。

チラシの効果を高めるため、販売促進計画について「競争手を圧倒する手数を出すこと」（華糖ヨーカ堂董事総経理麦倉弘、04年8月聞き取り調査）を心掛けている。04年8月3日～15日のチラシ（十里堡、亜運村両店共通）をみると、表裏に「初秋商品」と「暑期商品」を2本柱としたお買い得品と新商品が掲載されているほか、開店前30分からの朝市（週6日）、日替わり特売商品、毎月10日の特売、開店1時間の特売、週末特売、9月新社会人向け商品、夏ばて防止美食提案等々の特売・企画が満載されている。

EDLP（エブリデイ・ロー・プライス）を歌い文句に、短期的な価格訴求策をとらない傾向のある欧米小売業との違いがそこにある。また中国では一般的でない催事企画についても、バレンタインデー、母の日、クリスマス等を打ち出し、週末にはファッションショーやバンド演奏等の企画も実施し、小商圈内の反復客を飽きさせない努力をしている。

労働力が豊富で、人経費の安い現地の事情に合わせて、チラシという宣伝広告手段を移転し、それを徹底的に活用した効果は大きかった。十里堡店の場合、レジ通過客は平日2万数千人、週末4万人近いとなり、客単価は約60元に上昇した（02年当時）。年間売上高は2000年には損益分岐点を超え、02年12月期には同六億元（1元＝14円換算、84億円）台に乗せた。

ただし、北京におけるチラシ宅配システムは03年のSARS発生により宅配から店頭手渡しに切り替えられた。

3.5. 小括

おもに北京・十里堡店でみた売場変更と店舗運営ノウハウの移転に関する経験は、2号店、3号店にも生かされている。また成都の2店舗においても、接客サービスの向上、衣料品・住居用品における「店中店」の活用・管理、家電売場の縮小、従業員教育の重視等、主要な業務改革は程度の差こそあれ、実施されている。以上が02年（北京）、04年（北京、成都）の2回の聞き取り調査で把握できた組織行動レベルの現地化プロセスのあらましである。

その間、現地法人の経営状況は大きく変わった。華糖ヨーカ堂は98年4月に1号店を開店した後、99年12月期には営業損益段階の損失が6億9,400万円に増加した。しかし、1号店が軌道に乗った2000年同期以降は収益力が回復し、01年12月の2号店の出店費用負担をはねのけて、03年12月期には3億円を超える経常利益を計上した。同期の売上高経常利益率は2.2%で、イトーヨーカ堂（単体決算）の同2.8%に迫る勢いをみせている。1号店の安定した実績に加えて、最大規模の2号店がカルフルや大型国営百貨店との激しい競争に耐えて、高い売上高伸び率を続けているのが収益力好転の要因となった。

やや対照的に、成都イトーヨーカ堂は2000、2001年と目覚ましい業績向上を達成したが、02年以降1号店の低迷と03年9月開店した2号店の開店費用負担から、03年12月期は売上高80億9,900万円に対して経常利益1,700万円と大幅な減益を余儀なくされた。

現地法人2社の業績動向はイトーヨーカ堂の現地化プロセスが決して平坦でなかった事実をよく映し出している。現地法人の事業規模はまだ小さい。主力店舗の競争環境や立地条件の変化が直ちに全体の業績に影響をおよぼす。まだまだ気を許せる状況にない。それでも、現地法人トップは近年、総合スーパー業態の展開に対する自信を深めている。とりわけ業績が好転した北京において積極的な出店を進める計画である。北京の大型店に関する消費者調査結果によると、カルフルは低価格ではイトーヨーカ堂より高い評価を受けているものの、商品のバラエティ、品質、接客サービ

ス、イメージの点ではイトーヨーカ堂がカルフルより高い評価を得ている（胡 [2003b], 70頁、図表2-5）。

4. 「迅速な出店」へ

4.1. 出店政策の弾力化

華糖ヨーカ堂は1号店開店から現3店舗体制を築くのに5年8ヶ月を費やした。それに対して、05年には5環楼沿いの郊外店舗のほか、市内西直門に大型店舗、大規模駐車場を備えた郊外型ショッピングセンターの3店舗を、一挙に開設する予定である。さらに06、07年の両年で4店舗程度を開設する計画を立てている。華糖ヨーカ堂の董事総経理の麦倉は、こう自信をみせる。

「これまでに立地、客層、競合、店舗規模の異なる3店舗を軌道に乗せることができ、“十店十色”で、個々の店舗をそれぞれの場所で適応させる目途がある程度ついた」（04年8月聞き取り調査）。

「十店十色」の店舗づくりは3号店（豊台北路店）に典型的に現れている。この店舗は競争に敗れて閉鎖した国営商業施設を居抜きで賃借した物件で、03年6月閉鎖、9月賃貸契約締結、12月開店とわずか賃貸契約締結から3ヶ月で開店した。この店舗は売場面積9,000m²、地上4層、駐車場120台（地下1階、一部平面）と多階層でワンフロアの規模と駐車場も小さい。形状も入り口が狭く、縦長く、買い回りやすい売場レイアウトをつくるがむずかしい。イトーヨーカ堂には社内に設定した中国における店舗開発基準があった。①賃貸契約店舗面積24,000m²以上で、売場面積15,000m²以上、②売場面積比率62%以上、③建物構造2～3層、④家賃は予想売上高の5%以内、というのがそれである。3号店はそれに合致していなかった。

しかも、半径3キロ圏内には30万人が居住していたが、1人当たり所得は月1,000元と垂運村店と比べると、やや低かった。半径3キロ圏内には10を越す総合量販店、食品スーパーがあり、国営企業・首聯の食品スーパーとタイ華僑系資本ロータスのハイパーマーケットの価格競争力が強く、

カルフルの店舗も4キロ圏内にあった。ただ、調査してみると、足下の人口密度や店舗へのアクセスは必ずしも悪くない。借り手がない物件とあって賃貸料は低い。年間売上高2億元（1元＝14円換算、約28億円）で採算がとれる。半径3キロ圏内の顧客の80%を固定客にする既存店通りの小商圈高占拠型店舗をつくることができれば、その売上高を超えることはできるとの見通しが立った。

外資系小売企業のなかには立地条件が悪い店舗物件でも、積極的に出店し、いち早く多店舗体制を確立する企業も現れていた。閉鎖店舗の再生能力を試すとの現実的な判断も、華糖ヨーカ堂内部も働いた。「2007年10店舗体制の確立」という目標達成には出店政策の弾力化が必要だったのである。04年夏時点で、3号店の実質的な初年度（2004年12月期）の売上高は採算点を若干下回る見込みだが、次年度には黒字経営に転換する目途が立っている。

いま1つの出店政策の新展開は郊外型ショッピングセンターの開発である。華糖ヨーカ堂はかねて、郊外型ショッピングセンターをいち早く手がけて、多店舗化に弾みをつけることを狙っている（「ヨーカ堂、北京で郊外型SCを展開へ」、『日経ビジネス』2001年5月21日号）。1、2号店はともに北京市の外縁部に位置する4環楼沿いに立地し、多階層で駐車台数も各々230、300台と小規模である。しかし、人口の郊外移動は4環楼の外に延びており、また自動車の普及率も爆発的に伸びている。05年開店予定の3店舗のうち1店舗は中国でも成長著しい大型専門店を入れ、大規模平面駐車場を備えた大型ショッピングセンター開発となる。

1990年後半以降、フランス型ハイパーマーケットやアメリカ型スーパーセンター、日本の総合スーパーの進出が活発化し、消費者が生鮮食品と衣料品等を総合的に扱う大型店舗に慣れてきたことも、「迅速な出店」の背景にある。

成都市でも、当面、4、5店舗の開設を目標としている。2号店の双楠店は人口が急増する中心街から西へ5キロの主要幹線道路、2環楼沿いにあり、売場面積19,171㎡に対して500台の駐車場を併設し、車客への対応を強化した。1号店の売上高伸び悩むの背景には人口の郊外移動があるだけに、市外縁部への出店の先駆けとしたい意向で

ある。

以上のように、人口の郊外移動とモータリゼーションの進展は立地変動を引き起こし、中国における大型商業施設の発展を方向づける可能性がある。イトーヨーカ堂の出店加速はそうした市場変化への対応の結果でもある。

4. 2. 人的資源の蓄積

2005年以降の出店加速は既存店の業績安定化と人的資源の蓄積が基礎になっている。換言すると、以前は多店舗化の投資負担をささえる既存店の収益力と店舗運営をささえる人的資源の蓄積が必ずしも十分ではなかった。

すでに触れたように、中国では大型店舗の運営には2,500人前後の人員を配している。日本の同規模の店舗と比べると、およそ6倍の人員数である。これは、①来店客数が多く、物量が多い（日本と比べて、客単価が低く、物量の多さで売上高を上げる）、②接客、商品管理、保安等に多数の人員を投入している、ためである。社員、臨時工（パートタイマー）、実習生（学生）、「店中店」派遣社員と多様な雇用形態のなかで、店舗運営の中核となるのは450～500人程度の社員である。その構成は既述したように店長、副店長、商品部門経理（部長）、売場主管（課長）、売場担当の組長（係長）という階層組織で構成されている。華糖ヨーカ堂、成都イトーヨーカ堂では新規店舗を早期に軌道に乗せるには、少なくとも1年以上の勤務経験のある社員が主管、組長クラスを中心に150人程度は必要と判断している。店舗数の多い日本では人材の育成、蓄積は進んでいるが、既存店舗数の少ない中国では、これだけの数の人材育成・供給が極めてむずかしい。

チェーンストアにおいて、100店舗のチェーンが年間10店舗を出すのはそれほどむずかしくないが、10店舗のチェーンは10店舗をつくるのは困難といわれる。それは財務的な負担とともに、この人材供給が隘路となるためである。低価格訴求を武器に、きめの細かい季節催事計画や接客サービスを重視しない欧米総合小売業の場合、財務力もさることながら、店舗運営の標準化と簡素化を進め、新規出店に必要な経験のある人材供給が少な

くてすむ業務システムづくりが一般的である点と好対照をなしている。^{注(5)}

人材育成を困難にしている、もう1つの理由は離職率の高さである。聞き取り調査のなかでも、正確な社員の離職率を把握できないほど高いとの答えが北京でも成都でも返ってきた。既存店舗は例外なく競争相手の大型店舗が開店する折に、熟練した中堅幹部を大量に引き抜かれる苦い経験を味わっている。そのたびに人員配置の大幅な見直しを迫られた。一般に、ワンランク上の役職と昇給という条件を示されると、中国人従業員は転職する者が比較的多いという。イトーヨーカ堂の現地法人では従業員教育・研修に力を注いでおり、1店舗当たり売上高の多さもあって、人材の引き抜きがしばしば起こっている。^{注(6)}

人的資源面からみると、イトーヨーカ堂の初期の「ゆるやかな始動」の意味をよく理解できる。かりに、計画通り05年3店舗を出店すると、既存3店舗はざっと450人の経験ある社員を供出しないといけない。これは既存店の運営にとっても試練となる。またその間、新規出店のための人材保持は費用負担となる。物的施設としての店舗数でなく、店舗を適切に運営する人的資源の蓄積なくして持続的な成長は可能ではないというイトーヨーカ堂の経営姿勢がそこに端的に現れている。

4.3. 調達・供給体制の整備

小売業の競争力の源泉は、機能的にみると、店舗属性（店舗規模、立地条件、商品構成、価格、販売促進等の、いわゆる小売ミックス）と店頭業務をささえる後方の流通・生産機能（商品調達＝商品仕入れ・企画開発と、商品供給＝在庫管理、配送、流通加工等で構成）の2つに大きく分けることができる（矢作 [2000a], [2000b]）。

これまでの議論では店舗属性に関わる小売業務の現地化がおもに取り上げられた。それは単一店舗や少数店舗の場合、つまり小売国際化プロセスの初期段階においては、立地条件や店舗規模といった個々の店舗レベルでの店舗属性が小売競争に占める比重が比較的高い事実を反映している。単一店舗の小売企業経営においても、仕入れ先の選択や配送サービスの程度により競争力が大きく変わ

るのはいうまでもないが、店舗数の拡大に伴い、小売競争に占める商品調達・供給システムの整備の重要性は一段と高まる。なぜなら、店舗数の増大に伴う販売量の増加は商品調達・供給システムの設計を飛躍的に変える可能性があるからである。イトーヨーカ堂の中国現地法人においても、今後の多店舗化に伴い自社開発商品の拡充と自社配送機能の構築の2つが大きな経営課題として明確に認識されていた。

経営の柱となっている衣料品の商品調達システムの場合、競争の差異化と粗利益率向上の2点から買い取り方式の自社開発商品の拡充が企図されている。「店中店」方式の売場構成は有力「店中店」が競争相手の大型店舗にも出店する傾向となる場合、競争の同質化を招きやすい。04年、イトーヨーカ堂現地法人2社、セブンイレブン北京、王府井ヨーカ堂の4社は食品、衣料品、住居用品の各商品部門責任者を組織し、現地での商品の共同仕入れや共同開発を進める方針を決めた。

そのうち衣料品グループでは将来的には衣料品売上高の50%以上は現地での自社開発商品とする目標をもっている。まず現地商品開発には一定量の発注量が必要となる。現在は北京、成都合わせて5店舗のため、有利な取引条件を引き出せる発注ロットには達してない。10店舗体制が確立される05～06年を出発点として、現在15～25%の自社開発商品比率（主力店でもややばらつきがある）を段階的に引き上げる。その過程で、①現地輸出メーカーの使用する素材に相乗りする、②東京本社が開発、発注した商品を現地に適したスタイルやサイズに変更する、③「店中店」として入居している現地メーカーと協力し、イトーヨーカ堂向け新ブランドを導入する、弾力的な開発方式で漸進的に実績を残しながら、商品開発の経営技術を習得し、販売量の大量化を待って、独自商品の開発を本格化していく方針である。^{注(7)}

商品供給システムでは欠品率の低下、正確な納品、店舗在庫の圧縮、店舗業務の省力化等の観点から、食品・日用品雑貨関連の配送システムの整備が最大の課題となっている。衣料品、住居用品部門は「店中店」の比率が高く、メーカー依存型の納品体制となっているが、食品売場は一部惣菜等を除くと、大部分が直営で運営されている。適

切な品揃え形成と効率的な店舗運営を実現するためには納品体制の整備が不可欠となっている。北京の場合、加工食品の取引先企業数は約300社、取扱品目数は約2,800品目（スポット商品は除く）で、1日の納品車両台数は1店舗当たり平均約120台に達するという。商品を顧客（小売企業）に対して、定時・定量で納品する習慣が乏しく、商品の破損等を含む物流サービス水準は決して高くないのが現状である。

イトーヨーカ堂は日本で1980年代初めから業務改革に取り組んだ、それ以来、業務の効率化と顧客満足向上を同時に実現するためには、在庫圧縮や短リードタイム、小ロット納品を追求しながら、同時に欠品や遅納、代替品納品、破損等を防止し適切な店頭品揃えを実現することが肝要であると考えてきた。その軸となったのが商品別管理温度帯別の共同配送センターの推進だった。北京でも、03年秋から実験的に日系商社の配送センターを利用して、一部商品のメーカー共同配送を開始し、04年現在、加工食品の取扱商品数の約35%程度にまで拡大した。残り30%の商品は従来から取り引

きしている地元卸売業者（食用油などの販売代理店権を多数所有している有力地元国営系企業）、15%は他の卸売業者、20%は各メーカーが直接、納品している。メーカーによる直接納品や卸経由の納品を共同配送センター方式に集約できれば、日本での経験から推して、1日平均の納品車両台数がさらに大幅に減少し、物流サービス水準が改善されるとの見通しを立てている。

今後の店舗数の増大は商品供給システム整備の点でも鍵を握っている。また逆に、商品供給システムの拡充は店舗の競争力強化にも役立つのであり、多店舗化の推進力となる。

5. まとめ

イトーヨーカ堂のゆるやか現地化プロセスの実態を、聞き取り調査を基に把握し、分析してきた。その結果、「ゆるやかな始動」をめぐる議論を中心に、以下のような論点を導き出すことができた。

図表3 イトーヨーカ堂中国現地法人の業績推移

（単位：百万円）

	1999	2000	2001	2002	2003
華糖ヨーカ堂					
売上高	4,971	6,274	7,841	13,142	14,493
営業損益	▲694	▲167	▲102	▲31	384
経常損益	▲810	▲309	▲451	▲225	325
成都イトーヨーカ堂					
売上高	4,834	6,685	8,289	7,689	8,099
営業損益	▲175	279	278	189	56
経常損益	▲408	72	126	40	17

（注）決算期は12月、▲印は欠損。数字は円表示のため期中為替レートの変動の影響を受ける。

5. 1. 論点

（1）参入方式の重要性

まず参入方式が現状の出店数に与えている影響度の大きさが確認できた。出資比率、出店地域、出店数に関する外資規制が実施されており、どこに、どのような形態の合併会社を設立し、運営していくかが現段階での出店競争を左右している。これはイオンの中国進出において合併会社パート

ナーとの関係が出店速度に影響を与えていると指摘した点と同一の問題である（矢作 [2004]）。また中央政府と地方政府の外資誘致政策に微妙な違いがあり、それを巧みに突いて多店舗展開した外資も存在することが現状における出店競争に影響を与えていた。^{注（8）}

（2）「学習期間」の評価

一般的に、外資規制への対処方法や合併会社パー

トナー選びは進出企業の経験や情報収集力に左右されるが、イトーヨーカ堂の「ゆるやかな始動」基本的要因は外資規制への対処方法や合併会社の運営方法にあるわけではない。イトーヨーカ堂の中国進出は初の海外出店であり、海外業務の経験や人的資源の面ではゼロからの出発である。現地化に相当期間を要するのは避けがたい事態であった。つまり、小売業務面である程度の学習期間が必要だったことが「ゆるやかな始動」の基本要因だった。この「ゆるやかな始動」を「学習期間」とみなす見解には小売業特有の意味合いが込められている。すでに指摘したように、国内市場においても、一定の業態の店舗を展開するチェーンストアの場合でも、新しい地域や立地条件で開店する場合には、地域・立地の固有な条件に対する適応が求められる。そうした「部分適応」の必要度は海外市場参入においてより大きく、また海外進出経験の程度により学習の必要性も違ってくるだろう。北京1号店が経験した頻繁な売場の見直しと店舗運営ノウハウの移転が具体的な学習内容だった。

現地における組織学習には即効性のあるものとそうでないものの二通りがある。1つは、中国人は生鮮食品の場合、生のもの、生きたものを好む、成都の人より北京の人より、衣料品の場合でサイズが大きく、明るい色を好むといった地域市場に関する学習の必要性である。これは仕入れや売場構成を変更すれば、比較的短期間に学習効果が出る。しかし、もう1つの、自社ブランド商品の開発や人材育成は、実行した後、直ちに効果の出る性格のものではない。

商品の調達・供給システムに関していえば、メーカーとの緊密な取引関係や単品販量といったチェーンストアとしての経営基盤のない中国市場で、イトーヨーカ堂が最初から独自の商品調達・供給システム革新に取り組みには相当の限界があった。しかしながら、出店数（＝単品販売力）と独自の商品調達・供給力は相互補完的關係にあり、出店数の増加が商品調達・供給力を高める前提条件であると同時に、独自の商品開発・供給力が小売競争力を高め、出店数を増大する駆動力となる。そのことを考えれば、「ゆるやかな始動」それ自体が独自の商品開発・供給システムの構築を遅らせ

ていたとも指摘できる。つまり、一般的に言えば、息つく暇もない厳しいチェーン間競争を演じている観点に立てば、「学習期間」という解釈をして、競争相手と比べて、極端に遅い出店を無条件で肯定することはできないのである。

（3）総合スーパーの競争力

日本においては各社の決算発表があるたびに、「総合スーパー業態の衰退」が叫ばれている。過去10年間、ヤオハン、長崎屋、マイカル、ダイエーと有力総合スーパーの経営破綻が表面化した。業界で2強と呼ばれているイオン、イトーヨーカ堂にしても単体決算の収益力はその間、はっきりと低落傾向をたどっている。国内市場で衰退する総合スーパーが中国市場において欧米の他の総合量販店業態（アメリカのスーパーセンターやフランスのハイパーマーケットで、ラージストアとかビッグボックスと呼ばれる）と対抗できるのかという興味深い論点がある。

イトーヨーカ堂の中国事業は、総合スーパーと欧米型総合量販店とは競争関係にあるが、「異なる業態」であるとの認識に立って展開されている。すなわち、イトーヨーカ堂の総合スーパー業態は、欧米型総合量販店と売場面積の大きさや衣食住3部門を総合的に販売する点で類似しているが、①食品でなく、衣料品を中心として品揃えを形成している、②価格でなく、品質・サービスを競争差異化の要点としている、③ワンレジ方式でなく、食品はセルフサービス方式、衣料品、住居用品はセントラル・チェックアウト（売場ごとにレジカウンターを設置する）方式を採用している、といった点で異なっている。

過去7年間で主要2都市において、条件の異なる5店舗を開き、1年以上経過した店舗すべてを黒字経営にした。その実績から現地トップマネジメントは総合スーパー業態の成長可能性について楽観的な判断を下していた。ただし、小売業態は相対的な概念であり、特定業態が時空を超えて普遍的な概念であることは極めてまれである。たとえば、日本の総合スーパーの売上高構成は食品中心に変わってきている。カルフルをはじめとした欧米型総合量販店は東アジアにおいて低価格訴求一辺倒から脱却して、フードコートや遊技場を

設置した家族で楽しめる店づくりに転換する傾向を強めており、さらには数十という数の専門店を配置した大規模ショッピングセンターの開発にも取り組んでいる。つまり、業態は進化するものであり、その過程で競争優位性が変わってくる。イトーヨーカ堂が中国においても国内同様、郊外型ショッピングセンターの開発を計画しているのが一例である。つまり、中国における日本型総合スーパーの成長可能性は今後、市場条件の変化に対して、どの程度迅速かつ適確に対応できるにかかっているといえるのである。

（４）経営理念の影響力

イトーヨーカ堂の経営理念は中国現地法人においても、首尾一貫して貫かれていた。現地法人トップ（埒、麦倉、城木）の口から、「チェーンストアといっても、1店舗、1店舗が顧客をつかみ、強くなければ、連鎖店（チェーン）にはならない」、「箱（店舗）だけつくっても、箱を動かす人材が揃わなければ、実績はついてこない」等々の言葉を、繰り返し聞いた。量より質、価格より価値・品質を重視する経営が中国でも貫かれており、単品管理を軸とした店舗運営ノウハウの移転がしっかりと行われていた。その意味では、前章で言及した多店舗化に必要とされる膨大な人的資源の蓄積は、ゆるやかな現地化プロセスを理解する鍵となる。

（５）イオンとの比較

イトーヨーカ堂はイオンのマレーシア進出から13年遅れで海外に踏み出した。イオンは中国進出前にマレーシア、香港という海外出店の成功例をもち、人材や経営技術の面で国際化に必要な経営資源を、かなりの程度有していた。香港の現地法人を踏み石にして華南でドミナトを形成する戦略が採用できたのも、長い国際化経験の賜物である。それに対して、イトーヨーカ堂の中国戦略は初めての海外出店であり、人材や経営技術の面でまったくのゼロからの出発だった。イオンの中国1号店は1996年7月開店（広州・天河城広場店）と、イトーヨーカ堂の1997年11月（成都・春熙店）より1年以上早い。業績面においても、イオンは2004年2月期、広州、深圳、青島の3現地法人の

合計売上高は250億円超で、経常利益は8億円超と推定されており、順調である（矢作 [2004]）。

しかし、日本で「2強」といわれる両社の中国事業は総合スーパーと呼ばれる日本型総合量販店を軸としている点で同一であり、海外事業を企業成長の機軸として明確に位置づけて「能動的な国際化」戦略を突き進んでいる欧米の大手総合量販店とは微妙に異なる「手探り状態の国際化」である点では似通っている。流動的な国内市場の状況や経営規模の小ささを考えると、両社の慎重な国際化戦略は当然の帰結だろうが、M&A（企業合併・買収）を含めた大量の資本を投下する欧米大手総合量販店に対抗するためには、それぞれの出店地域で早い時期に一定数以上の優良店舗を配置する局地的ドミナント形成ができるかどうかが共通する課題となっている。

5.2. 研究課題

イオン（矢作 [2004]）に続いて、イトーヨーカ堂の事例研究を行い、日本の小売業界を代表する両社のアジア・中国戦略と国際化プロセスのあらましを理解することができた。今後は、カルフル、ウォルマート、テスコといった欧米の大手総合量販店の日本および中国における現地化プロセスとの比較、さらには日本やその他のアジア地域における日米欧の有力企業間競争の実態についても、実態調査を進め、企業間、市場間の関係を踏まえたダイナミックな小売国際化プロセスの分析を深めていく必要があるだろう。

（本稿は文部科学省平成16年度科学技術研究費補助金「基盤研究（B）」による研究成果の一部である）。

[注]

- （１） 成都市がいかに成都イトーヨーカ堂の設立に対して好意的だったかを示すエピソードがある。縦割り行政の中国では商業施設の開設には関連官庁の承認が必要だが、市長が「バイクで飛ばしてすぐ署名を取ってこい」と命じ、たちどころに必要な書類が集まり、合併会社設立と店舗開設が円滑に進んだという（『週刊東洋経済』2004年4月10

日号)。

- (2) 2004年6月、中国政府は「外商投資商業分野管理弁法」を施行し、①小売、卸売業、フランチャイズチェーン等の外資企業の本国における業績資格要件をほぼ撤廃する、②同商業関連企業の最低登録資本金は会社法の規定(卸売業50万元、小売業30万元)に準拠する、として、中小企業の参入を促進する措置を打ち出した。同時に、同法は①2004年12月以降、商業関連企業が外資100%の独資企業を設立できる、②進出地域の制限は、卸売業が2004年6月から、小売業が同年12月から撤廃する、と決めた。また、これに先立ち、カルフル以外にも香港系華僑資本の華潤万家グループや台湾系同の好又多策が全国的な規模で総合量販店や食品スーパーを出店している。
- (3) 台湾で発行されている『経済日報』(2001年8月16日付)によると、当時中国で展開されている27店舗の店長はほとんどすべて台湾カルフルでの業務経験者(台湾人およびフランス人)であるという。
- (4) 成都イトーヨーカ堂の城木は、「中国プロジェクトの内示を受けてから、本やセミナーで中国のことを一から勉強したが、実際に住んでみると、わからないことばかりだった」と述べている(2004年8月聞き取り調査)。
- (5) たとえば、重要な業務の1つである商品発注業務をみても、イトーヨーカ堂は売場担当者がPOS(販売時点情報管理システム)データを読み、店舗を取り巻く環境要因を調べて、仮説(販売予測)を立てて発注し、その販売実績を出てきたPOSデータで検証し、次回発注の参考とするといった業務を繰り返し行うのに対して、ウォルマート、テスコといった欧米小売業の場合は事前に発注点を定めておき、連続自動在庫補充するシステムに切り替えていることがわかっている。
- (6) 人材の引き抜きは他の外資系小売企業でも頻繁に起きていると推定される。中国語に堪能で現地市場に精通している人材の豊富な華僑系小売企業においては上級管理職が部下を引き連れて現地企業に引き抜かれるケースが多いという(鍾・矢作[近刊])。
- (7) 衣料品の自社開発商品の売上高粗利益率は、「店中店」の同26~28%を上回る水準にあるが、商

品力と在庫管理能力が高まれば、さらに改善することが日本の業務経験からわかっている。

- (8) 華僑系資本、とりわけ香港系小売企業には外資規制緩和に先駆けて、地方政府の特例措置で出店を開始した例が多い。詳細は鍾・矢作[近刊]。

[聞き取り調査対象]

(肩書きは調査当時のもの、敬称略)

- 2002年5月 イトーヨーカ堂専務取締役中国室長、華糖ヨーカ堂副董事長、成都イトーヨーカ堂董事長埒昭彦(東京)。
- 9月 イトーヨーカ堂広報室マネジャー高羽康夫(日本)。
- 10月 同埒昭彦、華糖ヨーカ堂董事総経理麦倉弘、同営業本部長佐野正之、同十里堡店店長長田哲(北京)。
- 2004年8月 同埒昭彦、同イトーヨーカ堂執行役員中国室副室長麦倉弘、同佐野正之、同十里堡店店長藤本秀利、同亜運村店店長渡辺泰充、同豊台北路店店長王鯤(北京)。
- 成都イトーヨーカ堂董事総経理城木信隆、同董事春熙店店長今井誠、同副総経理双楠店店長三枝富博、同衣料部商品部長北出耕三(成都)。
- イトーヨーカ堂執行役員広報室長高羽康夫(東京)

[参考文献]

- 伊藤雅俊[2003],『伊藤雅俊の商いのこころ』日本経済新聞社。
- 胡欣欣[2003a],「中国小売業の近代化と外資参入動向」,矢作敏行編『中国・アジアの小売業革新』日本経済新聞社。
- 胡欣欣[2003b],「国際小売企業の中国戦略—カルフルとイトーヨーカ堂の事例研究—」,矢作編同上書。
- 鍾淑玲・矢作敏行[2003],「台湾カルフルの現地化プロセス」,矢作編同上書。
- 鍾淑玲・矢作敏行[近刊],「華僑系資本の中国小売市場参入動向調査」。
- 矢作敏行[2000a],「多様な業態革新と統一的な分析

概念」, 矢作敏行編『欧州の小売りイノベーション』
白桃書房.

矢作敏行 [2000b], 「小売りイノベーション「英国モデル」」, 矢作編同上書.

矢作敏行 [2003], 「小売外資の適応化について」, 関根孝・オセジョ編『日韓小売業の新展開』千倉書房.

矢作敏行 [2004], 「事例研究: イオンのアジア戦略」, 『経営志林』(法政大学経営学会) 第41巻3号.

ロバート・スレーター [2003], 『ウォルマートの時代』(鬼澤忍訳) 日本経済新聞社, (Robert Slater, *The Wal-Mart Decade*, Mirad Inc., 2003).

『IY グループ四季報』各号.

Courbom, P. and Lasserre, P. (1999), "Carrefour in Asia (A) Taiwan: A Bridgehead to Asia", in N. Capon and W. R. Vanhonacker (eds.), *The Asian Marketing Case book*, Prentice Hall.